例えば、前記第２章第１節７のとおり、多くの府省では、業務の合理化や働き方の見直しの観点から、事務の集約、ＡＩの活用、外部委託の促進、手続のオンライン化等を既に行っているが、これらの取組を更に推進していくことが考えられる。

このほか、異動範囲の限定や遠距離通勤を認めることによる転勤を伴わない人材育成やジョブローテーションの強化、官署が所在する地域での採用強化、府省や人事グループをまたいだ地方機関同士の人事交流・併任、転勤ではなく引っ越しを伴わない一定期間の出張による業務への対応、地方公共団体との連携、定期的な監査・内部チェック体制の徹底による不正防止など、様々な方法を具体化することにより前記の目的を達成できる転勤については、見直していくことが考えられる。

また、今後、日本の人口減少が見込まれる中で、将来にわたって公務を担う人材を確保するとともに、全国津々浦々に必要な行政サービスを提供し、様々な課題に対応していくためには、府省間の連携や役割分担のほか、地方公共団体や民間企業等との協力の在り方なども検討の対象になると考えられる。

なお、例えば、配偶者の転勤に同行することや高齢の親を介護するため地元に戻ることを希望する場合のように、職員側が特定の地域への転勤を希望することも考えられる。このような転勤希望に対しては、個々の職員と丁寧にコミュニケーションをとりつつ、仕事と生活の調和の観点から、可能な範囲で勤務地の希望を踏まえた人事配置に努める必要があると考えられる。

### 第２節　転勤に係る施策の方向性

前節で述べたとおり、転勤の意義や目的に照らしてその必要性を見直すことは、持続可能な公務のためにも重要である。しかし、その結果、一部の転勤を廃止・縮減したとしても、職員が全国津々浦々で働き行政サービスを提供するためには、転勤自体がなくなることは考え難い。

このような状況の下、転勤に対する職員の意識は様々であることを踏まえると、転勤を命じるに当たっては、職員の意向や事情を具体的に把握し、勤務地・官職と職員の意向を丁寧にマッチングしていくことが重要である。

また、転勤は職務命令に基づいて行われることからすると、本来、金銭面を中心とした負担を職員に負わせることは適当でない。職員アンケートにおいても、「できれば行きたくない」者にとって「転勤に伴う金銭的負担がある」ことが転勤したくない理由で最も多く、転勤に対する金銭面での負担感が強いことが転勤を敬遠することにつながっていることがうかがえる（図２―21）。したがって、職員がその転勤を希望するか否かにかかわらず、少なくとも転勤に対する金銭的負担感を軽減することが必要不可欠である。

これらを前提に、職員の意向に配慮した転勤とするための施策や転勤に係る負担軽減・円滑化のための施策の方向性を以下検討する。

1　職員の意向に配慮した転勤とするための施策の方向性

転勤を円滑に行う観点からは、採用時に転勤の有無等についての実情を踏まえた情報開示をより積極的に行うとともに、採用後も職員の転勤に対する意識を把握し、今まで以上に丁寧な説明で理解を得ることなどにより、職員の希望に沿わない転勤を減らしていくことが考えられる。

⑴　採用時の情報開示・発信

国家公務員志望者が転勤の可能性があることを理解した上で働くことができるよう、特に転勤が避けられない職種・人事グループへの採用に当たっては、多くの府省で既に行っているとおり、転勤の有無、転勤の範囲、キャリアパスの中で転勤する時期等について、採用後に認識の齟齬（そご）が生じないよう、志望者に転勤の実態を可能な限り具体的に説明し、理解を得た上で採用することが必要である。

その際、転勤や異動のパターンは府省や人事グループによって様々であり、必ずしも全ての職員が全国異動となるわけではなく、また、転勤に対する理解や考え方は人によって異なることから、画一的な説明にとどまることなく、その時点における対象者の理解や採用過程の進捗も踏まえつつ、場合によってはネガティブな情報も含めて、採用後の転勤の実情を丁寧に説明することが必要である。

なお、公務職場における転勤について正しい情報を発信するとともに、本稿で言及したような課題や今後の改善の方向性を合わせて提示し発信することは、公務全体の魅力向上にも資するものと考えられる。

⑵　職員への説明と理解の確保

採用時には転勤があることに納得していた職員又は支障がなかった職員であっても、結婚、出産、育児、介護のほか自身の健康状態など、採用後の様々な生活環境の変化によって、転勤に対する考え方や許容性が変化することは避けられない。このため、各府省においては、志望者のみならず、現に勤務している職員に対しても、その転勤が当該職員のキャリアパスにおいてどのような意味を有するのかも含めて、転勤の目的や必要性を継続的かつ具体的に説明していくことが求められる。

その際、職員アンケートで「どこにでもぜひ行きたい」理由として「経験を積めるから」「色々なところに住みたいから」が上位に挙がっているように（図２―18）、転勤によって得られる能力、赴任先の職場や地域においてこそ得られる経験等について、より分かりやすく言語化し、発信することも考えられる。

また、職員の側においても、転勤によってどのような経験が得られるのか、絶対に転勤できないのか、転勤しないことによって自身にどのような影響があるのか、転勤しない場合にはどのように業務上の実績を積み上げるのかなど、各職員が人生設計や生活環境の変化等を踏まえ、自身のキャリアプランにおける転勤の位置付けについて考え続けていくことが重要である。

人事管理を行うに当たっては、職員の意向を十分に把握することが必要であるが、とりわけ転勤については、転勤の可否、転勤可能な地域や時期、住居についての考え、それらの背景となる職員の事情等、職員それぞれが転勤に対してどのような考えを持っているのかを具体的かつ的確に把握した上で、可能な限り職員の事情に配慮することが必要である。前記の職員アンケートにおいて転勤先の地域を重視する旨の回答が多かった（図２―19及び図２―20）ことも踏まえると、例えば、部内公募等によって希望する勤務地に転勤させることが考えられる。このほか、一部の府省で既に行っているように、転勤の期間をあらかじめ明示すること、配偶者が職員である場合に同一又は近隣の官署に転勤させること、職員のライフステージを踏まえて転勤を一時的に免除して職員が対応可能となった時点で転勤させることなども考えられる。

その上で、必ずしも職員の希望に沿えない転勤を命じざるを得ない場合には、可能な限り丁寧に当該転勤の意義や目的を職員に説明し、理解が得られるよう努める必要がある。

⑶　希望勤務地域に限定した人事配置の検討

転勤に関する職員の意向を反映させる観点から、民間企業における地域限定社員のように、職員の転勤の範囲を制限することも考えられる。

もっとも、現状、各府省では、一部の地域に限定して異動するような人事グループを除き、一定程度の転勤を前提とした人事管理がなされており、採用時から勤務地を限定することに対して各府省のニーズは見られない。また、前記⑵のとおり、採用時点では転勤に支障のない職員であっても、キャリアの途中で育児や介護等の事情により転勤できなくなるケースも多く、職員の事情や転勤に対する考え方は常に変化する可能性がある。